Max Weber

Permitam-me a rápida contextualização biográfica de Max Weber. Maximilian Karl Emil, nascido em 1864, foi jurista, economista e é considerado um dos fundadores da sociologia moderna, como também o pai da burocracia. É neste ponto fraturante que realmente incide a presente reflexão.
Os fenómenos sociais, dentro e fora de uma organização, são objeto de estudo da sociologia. Sociologia pode-se afirmar que é o estudo da sociedade, padrões relacionais e sociais, interações culturais da vida quotidiana. Não aprofundando muito a evolução do conceito e interação com o seu objeto de estudo, verifica-se a existência de algumas divergências de pensamentos. Enquanto para uns, o facto de utilizar metodologias científicas, análises de dados para formular o seu pensamento teórico, enquadra-se nas ciências naturais. Para outros, a sociologia está mais próximo das humanidades visto estudar os seres humanos e que, pela sua singularidade e interação se afasta dos objetos naturais (Giddens & Sutton, 2014).
A contínua preocupação em explicar as sociedades cada vez mais globais, dotou a Sociologia de uma vasta diversidade teórica e largo espectro de temas e ramificações. A sociologia das organizações é um ramo da Sociologia que analisa aspetos sociológicos das organizações. Permite compreensão de fenómenos na perspetiva sociológica.
O atual contexto moderno das organizações explica-se pelo surgimento de grandes corporações pela profissionalização da gestão. Nas primeiras décadas do século XX, com desenvolvimento do capitalismo a produção e o consumo em massa aumentam. Alvin Toffler explicou muito bem esta evolução na sua obra "The Third Wave". De acordo com Toffler, nos últimos 60 anos a economia passou por 3 vagas distintas, que tiveram reflexos na economia e na sociedade em que vivemos: era da agricultura, era industrial e era da informação.
Numa ótica histórica de gestão e organizações, registam-se os seguintes eventos:
1870-1900: melhoria industrial e pouco preocupação com as condições de trabalho. A falta de condições de trabalho era abordada por diferentes indivíduos como foi o caso de Charles Dickens que introduziu a critica social na sua literatura ou mesmo Friedrich Engels, teórico revolucionário que entre os vários estudos produzidos se destaca o estudo da condição da classe trabalhada na Grã-Bretanha.
1900-1923: surgem as abordagens clássicas de gestão científica. Frederick Taylor, com o livro "The Principles of Scientific Management" apresentou três objetivos específicos: ilustrar

perdas relacionadas com ineficiência; a resolução dessa ineficiência residia na aplicação dos princípios de gestão e a melhor gestão é aquela que se baseia num conjunto claro de princípios. Henry Ford, com a visão de que, sai mais barato comprar trabalho desqualificado a várias pessoas do que trabalho qualificado a um especialista. Pretendeu assim, fabricar produtos complexos a partir de operações simples. Fayol defende que administrar consiste em "planear, organizar comandar, coordenar e controlar". Max Weber desenvolve a administração burocrática que significa o exercício do controlo com base no conhecimento. *1923-1955:* relações humanas. Elton Mayo ficou conhecido pelas suas experiências em Hawthorne. O modelo das relações humanas recupera o caráter normativo da melhoria industrial, mas fá-lo sem o intuito de melhorar o trabalhador.

Mas afinal o que é a burocracia?

Posso dizer, pessoalmente, que a burocracia somos todos nós burocratas, enquanto participantes de uma organização ativa num determinado mercado.
Max Weber, na perspetiva de harmonizar a complexidade da vida moderna e contexto organizacional, via na burocracia um modelo de organização ideal, "puro". Retratou uma organização ideal que possivelmente não será real. Resume a uma forma de organização baseada em regras, contratos e hierarquia de posições. É possível, de uma forma resumida, apresentar as seguintes características: autoridade, procedimentos e relação de emprego. Os burocratas, que compõe a organização burocrática, obedecem aos deveres objetivos da sua função; estão integrados numa hierarquia firmemente estabelecida, são remunerados de acordo com remuneração fixa, estão sujeitos a disciplina e controlo estritos e uniformes, desempenham as suas funções de uma forma separada dos meios de administração e sem apropriação (Cunha et al., 2007).
A burocracia quando bem implementada e empregue permite uma otimização das atividades, numa perspetiva de melhoria contínua. Mas isso apenas acontece quando as pessoas são e estão corretamente motivadas para exercer as responsabilidades atribuídas. Sim, deve-se falar em *responsabilidades de colaboradores* e não de *funções de funcionários*. Max Weber aplica o termo "funcionário", termo herdado das escolas de gestão científica anteriores a ele. Na qual o trabalhador era visto como algo perfeitamente substituível. Mário Sérgio Cortella, no outro dia refletia sobre a frase "ninguém é insubstituível". Ele disse que esta frase está de todo errada, corrigindo para "ninguém é substituível". As atividades que as

pessoas prestam é que são substituíveis, as pessoas não. A sua singularidade, criatividade, motivação, todo o conjunto que o formam como colaborador de uma organização não são substituíveis. As organizações que compreenderem isto têm maior hipóteses de sucesso.
Penso que fará mais sentido, em falar em colaborador pois colabora com a organização. Sente motivado e defende a organização, do que em falar em funcionário que funciona como máquina 8h/dia. E fará mais sentido em falar em responsabilidades e não funções. Funções é algo limitativo e provoca erros de interpretação de quem as pratica. Responsabilidades fala-se em algo mais estratégico que vai se encontro ao *empowerment* do colaborador. Este fica responsável por determinada atividade/tarefa. As condicionantes de como ele realiza essa atividade/tarefa são determinadas pelo colaborador dentro da sua área de atuação.
Esta pequena mudança de vocabulário permite transformações gigantes numa organização.

Trabalhador Intelectual

A organização burocrática enquadrada no desenvolvimento da sociedade teve forte implementação na era industrial.
Peter Drucker apresenta uma distinção entre trabalhador manual e trabalhar intelectual que permite compreender como a sociedade laboral evoluiu. Antigamente nas organizações predominava o trabalhador manual, por exemplo um operador de máquinas, que executava as ordens emanadas de alguém superior. O objetivo era eficácia, fazer as coisas da forma certa. Atualmente as grandes organizações são baseadas no trabalho intelectual. Por exemplo um hospital é composto por um conjunto de profissionais de saúde (engenheiros biomédicos, biofísicos, técnicos de radiologia, nutricionistas, terapeutas, para além do médico e enfermeiro). “Cada vez mais, as pessoas que foram escolarizadas no sentido de utilizar conhecimentos, teorias e conceitos, mais do que a força física ou a habilidade manual” (Drucker, 2019). O mesmo autor refere que o trabalho intelectual não se define pela quantidade, nem pelo seu gasto, mas sim pelos resultados. A grande questão que se coloca é se a burocracia está preparada para uma era do trabalhador do conhecimento, que o seu trabalho não é um produto, mas sim um fator de produção.

Podemos uniformizar e padronizar atividades, mas as pessoas não.

Um dos pilares da burocracia é o tratamento igualitário, traduzindo-se em insatisfação por

parte do colaborador. Anula a criatividade e o pensamento disruptivo. Quando se tenta uniformizar as pessoas, a organização poderá incorrer numa diminuição da inovação e perda de capital. No entanto, algumas pessoas consideram que as burocracias são obstáculos para as suas necessidades, visto que as considerações pessoais não podem ser supridas.
A analogia com o futebol parece me fácil de compreender. Um clube pertencente a uma organização dinâmica, quando tem um jogador que se destaca dos outros investe nesse potencial. O potencial humano – o ser humano tem uma capacidade de adaptação e crescimento gigante, apenas tem de saber como explorar.
A estrutura burocrática não está preparada para este tipo de situação. A insistência na harmonização de práticas e pensamentos não valoriza o potencial humano. Weber pensou em algo mais voltado para lidar com rotina e tarefas estáveis. Organizações mecanicistas, pouco dinâmicas e orientadas para as atividades padronizadas. Nesta linha de pensamento, faz de facto sentido, implementar medidas e procedimentos das atividades desempenhadas pelos colaboradores. Uma organização que preste serviços deve se acautelar nesse sentido. Um serviço tem características muito únicas: intangibilidade (não pode ser testado ou visto antes de ser adquirido, é imaterial), inseparabilidade (produzido e consumido no imediato e exige uma relação de inseparabilidade entre colaborador e consumidor), variabilidade (um serviço depende de quem, quando ou como e prestado conferindo uma certa variabilidade, o que dificulta a medição da sua qualidade. Um colaborador, um dia pode prestar um serviço excelente no dia seguinte nem por isso. Por outro lado, também depende de quem o consome, o mesmo serviço pode não satisfazer de forma igual duas pessoas.) e impossibilidade de "stockagem" (um serviço não pode ser armazenado, ocorre em tempo real). Protocolos, procedimentos ou regras são uma forma de minimizar estes riscos e proteger colaboradores e organizações, contribuindo para a qualidade. Faz sentido apresentar um conjunto de boas práticas que representem a cultura dessa organização. No entanto, torna se perigoso quando organizações tentam padronizar pessoas. Inibe a criatividade, a inovação, perdendo o colaborador e a organização. Compreender isto faz toda a diferença. A burocratização nestas situações não é eficiente nem eficaz. Veja por exemplo uma estrutura hierárquica, bem ao estilo de Weber, numa equipa de futebol. No final do jogo o jogador que mais se destacou em campo ser chamado pelo treinador e ouvir: "(…) não leves a mal, mas da próxima vez tenta marcar menos um ou dois golos e se puderes corre menos. É que o resto da equipa não é assim que faz.". Outra situação seria por exemplo, um jogador para ser capitão de equipa, ter de esperar que os que estão há mais tempo na equipa ou parem de jogar ou não queiram o cargo, porque senão nem tão cedo poderá o ser.

Quando escuto colegas de equipa de bons jogadores e exemplos da prática futebolística, falam com orgulho. Dizem que aprendem com ele e gostam de estar na equipa dele. Porque isso não é transversal a todas as organizações?

“Antiguidade é um posto!!!”

No entanto, sobre a temática da burocracia, podemos ver alguns casos na prática, em que a conceção teórica é enviusada pela participação de diferentes atores sociais na mesma organização e lideranças frágeis, quiçá premiadas e reconhecidas em apenas uma variável descurando de todas as outras.
A antiguidade é um posto? Sim poderá ser, na medida que a singularidade de cada um e as suas vivências, permitiram chegar onde chegou e decerto que terá muito conhecimento e experiências para partilhar. Todos temos uma história e um percurso, claro que, quem está cá há mais tempo acumulou mais horas. Aplico aqui uma velha máxima “quantidade versus qualidade”. Não obstante de ser importante um grande acumular de horas para se tornar mestre numa prática, tal como argumenta Gladwell (2008) que seriam necessárias 10 000 horas para a sua prática ser perfeita, pergunto se um individuo estiver 10 000 horas junto de um órgão de tubos de uma igreja, não gostar de música, não ter motivação sobre aprender música e detestar o som de órgão de tubos o resultado seria perfeição. Poderia até vir a tocar de forma exímia, mas penso que faltaria aquela alma e áurea que um virtuoso de qualquer atividade (música, arte, docência, gestão, etc…) transparece. Numa sala de aulas, todos partilham o mesmo objetivo de concluir uma licenciatura, mesmo assim vemos alunos mais motivados, outros que por motivos vários nem sabem se aquele é o seu lugar. No fim da licenciatura todos têm as mesmas horas de formação, terão todos os mesmos conhecimentos e práticas? Assim, detenho algumas reservas se antiguidade e competências serão sinónimos.

Vieses da burocracia

Dos vários autores que apresentaram algumas disfunções da burocracia, destaco Robert Merton, um sociólogo, considerado um teórico fundamental da burocracia, da sociologia da ciência e da comunicação de massa. Este autor refere que as regras e regulamentos tornam-se absolutos, perdendo o colaborador a capacidade de improviso e flexibilidade. Como

exemplo temos aquele trabalhador que para tirar uma dúvida rápida a um cliente, só o faz se o cliente retirar uma senha e espere, mesmo estando o local vazio. Refere que existe um excesso de formalidade e de papéis.

Quem nunca teve de preencher vários impressos para uma situação que seria perfeitamente resolvida em pouco tempo. A burocracia desenvolve um sentimento de resistência à mudança.

Todos os procedimentos padronizados levam a uma estabilidade e segurança para com o futuro. Qualquer mudança é vista como ameaça a esse futuro estável. A burocracia leva a uma impessoalidade dos relacionamentos visto que enfatiza cargos e não as pessoas. A hierarquia rígida leva a que a tomada de decisão seja feita por quem tem hierarquia mais elevada independentemente do seu conhecimento sobre o assunto. A burocracia está voltada para as suas normas, as suas regras, esquecendo o contacto com o cliente. Os clientes são atendidos de forma padronizada e indiferenciada o que provoca descontentamento. Quantas vezes já se ouviu "esse não é a minha função, fale com o meu colega" ou mesmo "tem de preencher a ficha antes de entrar nas urgências".

Em suma

A prevalência de este e outros tipos de situações nos demais contextos sociais de uma organização sugerem que poderá ser necessário uma revisão e adequação de algumas práticas organizacionais aos "novos tempos". A burocracia é interessante e bem-intencionada Sr. Max Weber, só não focou num pormenor, estamos a lidar com pessoas e toda a sua singularidade e interesses que acompanham dentro e fora das organizações. Se o ser humano é isso, humano, e detém todas as características que o classificam como tal, não são seres exclusivamente burocráticos e as organizações que detém uma cultura refletem essas características dos seres humanos.
Beetham (1988) citado por Cunha et al. (2007) apresenta a seguinte reflexão no seu livro: "A burocracia é algo que todos nós gostamos de odiar. Apresenta simultaneamente as imagens contraditórias de ineficiência confusa e de poder ameaçador: por um lado, a incompetência, a manga de alpaca, o deixa correr; por outro, a manipulação, o obstrucionismo, a intriga

bizantina: quase não existe mal que não lhe tenha sido imputado. A burocracia tem a característica rara de ser anatemizada ao longo de todo o espectro político. A Direita procura limitá-la em nome do mercado livre; o Centro pretende reformá-la em nome da abertura e da responsabilidade; e a Esquerda quer substituí-la em nome da participação e da autogestão. E, no entanto, ela ostenta uma impressionante capacidade para resistir a todos estes ataques.””.
Os vários contextos sociais estão constantemente num processo de mudança de contextos, as pessoas mais do que exclusividade querem inclusão. Se as sociedades estão mais “horizontais” porque organizações continuam “verticais “? Temos inúmeros bons exemplos de organizações no estrangeiro com sucesso. Quando por vezes abordo o tema e dou os exemplos escuto, “mas isso são grandes empresas” ou “isso é lá fora, aqui ainda há muito a fazer”.

Bom, para mim, o reconhecer que existe algo a fazer já é um bom passo.

Atualmente numa perspetiva de modernização e valorização das atividades da administração pública discute-se a necessidade de premiar quem investe na sua formação, quem demonstra mais proatividade e competências. É interessante o princípio por de trás deste pensamento, que fará todo o sentido se uma organização se pauta por uma noção de relações humanas, capital humano.
Como se pode potenciar e valorizar um ativo se existe uma constante procura e insistência que se regule pelo normal. Pessoalmente o normal é aborrecido, já diziam numa música “o que seria do amarelo se fosse tudo azul”.
Novas relações sociais, novas atividades e contextos profissionais, novos saberes permitem evolução.
Acredito que Weber, enquanto académico e economista que era, a sua visão e seria a otimização das atividades e estimular a inovação dentro das organizações. No entanto a evolução dos demais contextos levamos a refletir se este modelo, com cerca de 100 anos, amplamente aplicado ainda será válido.
Existe uma mudança da condição humana. Temos um novo tipo de trabalhador, novas ferramentas de trabalho e novos desígnios sociais. Citando Drucker “Pela primeira vez, literalmente, um número substancial e crescente de pessoas tem escolha. Pela primeira vez,

elas gerem-se a si mesmas. E a sociedade não está nada preparada para isso.”
Talvez o novo contexto social com o novo “normal” e realidades laborais distintas (e.g., teletrabalho) trace um novo rumo da socialização nas organizações.

Weber, quid júris? Preciso mesmo de falar consigo.

Cunha, M., Cunha, R., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual do Comportamento Organizacional e Gestão (E. RH (ed.); 6a Ed.).
Drucker, P. (2019). O Gestor Eficaz. Actual Editora.
Giddens, A., & Sutton, P. (2014). Conceitos essenciais da Sociologia (2a ed). Unesp.
Gladwell, M. (2008). Outliers (D. Quixote (ed.)).